

La Formación y Educación: Desarrollar Líderes Hoy para el Futuro

General de Brigada James T. Hirai, Ejército de los EE.UU. y el
Coronel (R) Kim L. Summers, Ejército de los EE.UU.

Hoy, el Ejército debe enfrentar el desafío de un ambiente de amenazas más amplio y una serie más compleja de ambientes operacionales mientras que incorpora una tecnología nueva y diversa.

—Manual de Campaña 7-0, *Training the Force*
(El Adiestramiento de la Fuerza).¹

EL GENERAL CREIGHTON ABRAMS, hijo, constató que “la gente no está en el Ejército, sino es el Ejército.”² Las palabras de Abrams son como un mantra que representa los esfuerzos actuales y futuros del Programa para la Formación de Líderes del Ejército (*LD*). Este y su personal enfrentan el más difícil de los desafíos—un enemigo que provocó primero. El Ejército respondió de manera sobresaliente al derrotar los cobardes terroristas en cada frente del combate, no obstante los líderes superiores opinan que estos ataques en contra de la Patria ejemplifican lo que podemos esperar en el futuro. Hasta ahora, los métodos que hemos empleado para la formación y educación de la fuerza han creado líderes de gran calidad que han comprobado su valor en una variedad de formas. ¿Pero es esto acaso suficiente? ¿Es oportuno? El Jefe del EM del Ejército General Peter J. Schoomaker planteó la pregunta, “¿Podemos mantener nuestro nivel de rendimiento junto con nuestros actuales métodos de preparación?”³

Las FF.AA. norteamericanas llevan a cabo operaciones a escala global. La diversidad de nuestras misiones, la rapidez de su ejecución y las consecuencias de la Era de la Informática y tecnología en la Guerra Global contra el Terrorismo obligan al Ejército a plantearse preguntas con respecto al proceso *LD*. Una investiga-

ción profesional contestará estas preguntas en cuanto a la suficiencia de recursos y personal así como las de disponibilidad de tiempo.

Reforzados por el mentorazgo y la dirección impartida por los líderes superiores, la Fuerza de Tarea (FT) para la Formación y Educación de Líderes (*LD&E*) desarrolló soluciones flexibles, adaptables e innovadoras para resolver problemas emergentes. Como resultado se creó la FT de la *LD&E* como parte de las 15 (ahora 17) áreas originales de enfoque estableciendo así desde el principio su propósito—la formación de líderes.

Los miembros fueron requeridos a conducir un análisis, diseñar un plan y desarrollar una misión. El proceso de selección de personas que participarían fue claro y directo. La FT efectuó operaciones después de que los líderes superiores del Centro de Armas Combinadas (*CAC*) y del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (*TRADOC*) del Ejército de los EE.UU. aprobaron una lista de participantes basada en su capacitación de mando, pericia y formación académica. La FT debía entonces ejecutar un inmenso emprendimiento.

La formación de líderes de gran calidad es la base para lograr y mantener la competencia de combate terrestre requerida por nuestra nación. El proceso de transformación continua del Ejército en su Guerra Global contra el Terrorismo es igualmente importante para la formación de líderes con gran adaptabilidad y conciencia de sí mismos. Sin una campaña organizada y sincronizada que integra la transformación, podríamos arriesgar las capacidades principales del proceso de formación de líderes.

En 2003, Schoomaker destacó lo siguiente: “Se reconocen fácilmente el liderazgo y valor como requisitos indispensables al nivel táctico, pero también son esenciales al nivel operacional y estratégico. ¿Acaso estamos formando los nuevos [generales como] George C. Marshall para el futuro?”⁴ ¿Puede el proceso actual de formación producir los Marshall del nuevo milenio? ¿Acaso está el sistema *LD* del Ejército satisfaciendo las necesidades de una fuerza futura mientras que incorpora los aspectos del ambiente actual pertinente al éxito de la misión de hoy en día?

La documentación vigente proveniente del frente comprueba que el Ejército forma líderes excepcionales. Si el sistema actual satisface nuestras necesidades de formar líderes de alta calidad, entonces ¿qué aspectos incorrectos existen en el método en que el Ejército forma y educa su personal? La respuesta es simplemente *nada*. Los resultados de los campos de batalla comprueban que los líderes del Ejército pueden manejar los ambientes diversos y complejos. Sin embargo, lo que llama la atención al observador profesional es la rapidez en que se cambian estos ambientes y la diversidad de tareas que la fuerza debe ejecutar.

Nuestros soldados se movilizan rápidamente a través de desiertos en vehículos blindados, combaten en ambientes urbanos, sobrevuelan terrenos extremadamente montañosos, buscan y matan al enemigo y al día siguiente proporcionan apoyo humanitario a los civiles, administran clínicas, reestablecen el suministro de energía a las ciudades, construyen escuelas y establecen gobiernos municipales. El Ejército mantiene la paz en los Balcanes y en la península Sinaí. Somos participantes activos en la guerra antidroga y protegemos a nuestra Patria. Los líderes del Ejército de hoy en día son excelentes. El modelo actual de *LD* contribuye a este éxito, pero ¿qué hay acerca de los Marshalls del futuro?

El actual ambiente operacional se ha mantenido estable durante los últimos cuatro años.⁵ Lo que ha cambiado es la rapidez en la cual el enemigo es capaz de aprender y aplicar su conocimiento en las operaciones. Las organizaciones terroristas han modificado la situación estratégica y táctica. Aunque el terrorismo patrocinado por Estados continúa ser muy activo, se aumentan el número y actividades ilícitas de terroristas y criminales no patrocinados por Gobiernos.

Lo que estos tienen en común es la rapidez en la cual se adaptan y cambian sus métodos—en algunos casos, al mismo ritmo en la que nosotros cambiamos. Esto refuerza la importancia de nuestra obligación de examinar todos los *LD* e iniciativas educativas para asegurar que seguimos el ritmo del ambiente cambiante y que formamos profesionales capaces. Para mantener una ventaja cualitativa en el futuro—para la formación

de más Marshalls—debemos entender el ambiente contextual y aplicar un mentorazgo sabio para definir los pasos adicionales para cumplir la tarea.

El contexto y la misión

La FT determinó los componentes esenciales del ambiente contextual por medio de analizar el ambiente contemporáneo operacional (*COE*) y recabar opiniones acerca de las lecciones aprendidas, el análisis de amenazas y prácticas profesionales. La FT concluyó que nosotros somos un Ejército en guerra que continúa lograr éxitos en muchos frentes. No obstante, nuestras fuerzas pueden mejorar en la fase de mantenimiento de nuestra ventaja sobre un enemigo versátil.

La FT reconoció que el sistema *LD* ha sido exitoso, especialmente al nivel táctico pero concluyó que el sistema está en peligro debido a las decisiones acerca de la administración de recursos. La asignación de la

El Ejército mantiene la paz en los Balcanes y en la península Sinaí. Somos participantes activos en la guerra antidroga y protegemos a nuestra Patria. Los líderes del Ejército de hoy en día son excelentes. El modelo actual de LD contribuye a este éxito, pero ¿qué hay acerca de los Marshalls del futuro?

plantilla y financiación de *TRADOC* durante los años fiscales 2004 y 2005 ejemplifican la inadecuada provisión de recursos. *TRADOC* tiene la responsabilidad de formar líderes y por lo tanto no proporcionar una adecuada provisión de recursos para estos procesos vitales pone en peligro su eficacia.⁶

El Ejército no implementa modificaciones de una manera suficientemente rápida. El manejo de los cambios es la clave para el mantenimiento de una ventaja sobre el enemigo. Si nuestros líderes no aprovechan las lecciones aprendidas y no tienen una capacitación intelectual que apoya la formación de creatividad y razonamiento crítico, sólo estamos a la par con el enemigo que continúa a aprender. Este es el contexto en que formamos a nuestros líderes.

La FT solicitó la opinión de expertos en la formación de líderes en la comunidad académica, comercial, de administración pública y de analistas profesionales con respecto a los líderes de hoy en día. Estos manifestaron que el Ejército debe entrenar y educar miembros del

equipo conjunto del Ejército. Esta educación y adiestramiento es la clave principal para la creación de una potencia conjunta de combate. El Ejército es la potencia superior de combate y la Nación espera que el Ejército lleve a cabo y sostenga operaciones de combate como parte de un equipo conjunto.

Si el adiestramiento y educación no se incorporan en las actuales lecciones aprendidas y metodologías de creatividad, nuestra ventaja disminuirá. Debemos tener una mentalidad expedicionaria como compañeros de un equipo conjunto. Nuestra capacidad de influir los resultados desaparecerá si no llegamos a combatir empleando el máximo potencial. Para el establecimiento de una mentalidad expedicionaria como parte de la norma cultural del Ejército, nuestros sistemas educativos profesionales deben propulsar una transformación continua.

Nuestros líderes deben ser capaces de manejar las complejidades de una variedad de frentes y niveles. La variedad de misiones del Ejército requiere que líderes tengan una superior agilidad profesional bien anclada en los valores del Ejército. El mismo debe demostrar una agilidad y rapidez en desplegarse, una capacidad prolongada de combate respecto al tiempo y recursos así como una versatilidad que tiene éxito en el espectro total de operaciones.

La potencia sostenida de combate no consiste en desplegarse y luego replegarse, sino radica en rápidamente penetrar las circunstancias inestables, agresivamente recolectar información y desarrollar un entendimiento de la situación aun sin tener toda la información disponible que un comandante normalmente espera tener. El ambiente es ambiguo, combatimos para transformarlo en uno que es cierto. Se aumentará la información que capacita a los líderes de todos niveles con el conocimiento de ejercer el mando en combate. El proceso de toma de decisiones será cedido a líderes que no tienen suficiente experiencia en complejidades tácticas, operacionales y estratégicas.

Los líderes tácticos, operacionales y estratégicos tomarán decisiones que altera la forma rutinaria empleada por las autoridades históricas. Los resultados de sus decisiones a través del área de operaciones deberán ser implementados instantáneamente. Los sistemas de entrenamiento y educación deben abordar estos requerimientos emergentes. Nuestro proceso *LD* debe proporcionar las oportunidades a soldados para que puedan formar las capacidades de liderazgo que les permitan a triunfar en el futuro. La responsabilidad principal de formar líderes actuales y en el futuro corresponde a la institución que debe prepararlos para tratar con los acontecimientos esperados pero también abordar situaciones ambiguas.

La preparación de enfrentar incertidumbres requiere un análisis de nuestra filosofía de aprendizaje.

El consejo de expertos fue el de crear “experiencias.” Como parte del sistema *LD*, nuestras instituciones deben producir experiencias—mediante la implementación de métodos de entrega y contenido educacional que moderniza profundamente y desarrolla la estructura de la fuerza—antes de que nuestros soldados las requieran. Se debe hacer uso de métodos de presentación educativa que van más allá de los tradicionales. Los sistemas *LD* deben proveer a los soldados la capacidad de satisfacer las actuales complejas y diversas exigencias de la misión. Desapareció la posibilidad de tener una oportunidad suficiente para aprender de los errores en el campo de batalla moderno. Los soldados deben tener una experiencia bien arraigada antes de llegar en el área de operaciones.

Un aspecto que desarrolla modelos empíricos de aprendizaje es el ejercicio de razonamiento crítico y creatividad (*CRCT*). Mientras que prepara a los soldados para encarar amenazas inmediatas, asimismo debemos educar a la fuerza actual para el futuro. Nuestras instituciones deben educar tanto a los líderes organizacionales como aquellos en los niveles más altos en *CRCT* para crear un vínculo entre el presente y el futuro. El *CRCT* es un proceso esencial de creatividad con el fin de dominar al enemigo. Debemos nuevamente priorizar los métodos de presentación de materias que alientan la capacidad analítica. La capacidad de superar a un enemigo versátil con acceso a medios de información es un arma de gran potencia. El *CRCT* se concentra en y saca provecho del ingenio del soldado norteamericano de transformar la ambigüedad a certeza.

Consejo y dirección

Como resultado de una claridad contextual y un mentorazgo superior, la FT desarrolló la reformulación de la misión, un estado final y las tareas.

La reformulación de la misión propone un plan de estrategia e implementación para la formación de líderes con una mezcla apropiada de experiencia en unidades, adiestramiento, educación y autoformación para satisfacer los requerimientos actuales y futuros de liderazgo.

El estado final presentará líderes innovadores, auto-conscientes, versátiles y capaces de proporcionar un liderazgo competente y confidente para un Ejército expedicionario con calidades de campaña en conducir operaciones conjuntas, interagenciales y multinacionales en el *COE*.

Las tareas que debemos llevar a cabo son:

- La modificación de los sistemas *LD* para apoyar el Ejército en guerra.

- Analizar la educación de los líderes del Ejército y hacer recomendaciones para mejorarla y satisfacer los requerimientos actuales y futuros de las operaciones conjuntas, interagenciales, entre gobiernos y multinacionales (*JIIM*).

- La implementación del adiestramiento y la educación para apoyar la formación de oficiales, oficiales técnicos y subalternos.

- La reproducción de programas de *LD* del servicio activo y del Componente de Reserva.

- La incorporación de las lecciones aprendidas de todas las operaciones del Ejército a través del espectro total.

- La revisión de los informes del Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército (*ATLDP*) para determinar cualquier nuevo orden de prioridades y desarrollo de una estrategia de implementación.

- El establecimiento de un sentido de unificación a todos los niveles apropiados.

- El vínculo entre la formación de líderes e iniciativas de estabilidad de personal.

- Un mejor establecimiento de redes de trabajo y cooperación entre escuelas superiores de guerra.

El análisis de la misión de la FT instituyó aspectos pertinentes de la formación y programas de líderes que apoyan el proceso de *LD*. Los resultados educativos que establecen las circunstancias en que los líderes asumen más amplias y complejas tareas se vinculan estrechamente con la formación de líderes. Un componente crucial de esta educación crea la experiencia que permite a los líderes a superar la ambigüedad. El *CRCT* es un formato que produce la experiencia antes de que se la necesite. En el dominio institucional, líderes actuales y futuros generarán experiencias mediante la educación y adiestramiento. Estas oportunidades de desarrollo proporcionarán a los profesionales el juicio y conocimiento requerido para permanecer versátiles, innovadores y conscientes de sí mismos, que es un medio para la iniciación de la formación de líderes.

La FT de la *LD&E* analizó los sistemas educativos del Ejército, el *COE* y la amenaza. Asimismo, examinó el proceso de la educación y la política a seguir así como la tecnología aplicable y los recursos disponibles del Ejército. La minuciosidad de la tarea de la FT aumenta nuestra confianza en sus recomendaciones y sus planes.

Hasta hoy, el Ejército provee un programa excepcional de *LD&E*. Los líderes anteriores y actuales ejemplifican la calidad y eficacia de la formación profesional. Mediante la incorporación de ideas creadas y convalidadas por la FT, la perspectiva de sistemas futuros de la *LD&E* será igualmente positiva. Enton-

ces no será cuestión de “sí” produciremos el próximo Marshall, sino de cuándo.

Las recomendaciones de la FT

El sistema *LD* del Ejército no tiene un plan de campaña para el mantenimiento de su pertinencia ni para la incorporación de los cambios inevitables que la comunidad castrense experimentará. El proceso *LD* consiste en una “estabilidad dinámica.” Por ende, sostenemos que nuestros líderes se han formado de tal manera que poseen las capacidades necesarias que les permiten llevar a cabo exitosamente sus deberes en el *COE* actual. Dado los recientes vistazos de lo que nos puede deparar el futuro, sin embargo, éste mismo sistema *LD* debe desarrollarse para responder a un ambiente cambiante.

El informe de la FT *LD&E* sostiene que: “Para permanecer relevante, el sistema educativo y la *LD* del Ejército deben adiestrar, educar y formar líderes como elemento principal de un Ejército con calidad de campaña, inculcados con una mentalidad expedicionaria conjunta.”⁷ La pertinencia es el factor clave para el mantenimiento de una superioridad operacional y es lograda por el proceso *LD* del Ejército, el cual tiene tres competencias: operacional, institucional y de autoformación.

En la competencia operacional, se perfecciona la formación de líderes en unidades y en organizaciones por medio de un adiestramiento individual y colectivo en sus puestos de origen, durante ejercicios importantes de adiestramiento, por medio de la participación en un centro de adiestramiento y también mientras se conducen operaciones de espectro total. Se facilita la formación de líderes por medio de compromisos individuales y un apoyo organizacional a la autocapacitación, llenando un vacío en el conocimiento de liderazgo, la pericia y capacidades identificadas por evaluaciones individuales y organizacionales así como por los sistemas de retroalimentación.

La competencia institucional provee adiestramiento y educación basados en normas. La educación para los líderes actuales y futuros inculca una ética del combatiente y base doctrinal común. Estos líderes serán auto-conscientes, innovadores, versátiles y capaces de exitosamente operar como parte de un equipo conjunto.

La tercera competencia; la autocapacitación, es un programa estructurado de actividades y aprendizaje basado en normas y accionado por la retroalimentación que contribuye a una capacidad profesional, eficacia organizacional y formación personal. Programas individuales y organizacionales de evaluación y de retroalimentación en las competencias operacionales e institucionales, vinculados a acciones de desarrollo,

forman líderes capaces y confidentes que lideran organizaciones y unidades adiestradas y preparadas.

La formación de líderes conjuntos innovadores y versátiles que satisfacen las necesidades del Ejército y la Nación requiere sistemas *LD&E* igualmente innovadores y versátiles. Las siguientes recomendaciones de la FT proporcionarán apoyo para el mejoramiento continuo de nuestra profesión:

- La devoción duradera al aprendizaje continuo
- La provisión de fondos para sacar provecho de los grandes beneficios por medio de la realización de las recomendaciones de *ATLDP*.
- La modernización de las materias, presentación y cadencia de la *LD&E*.
- La explotación de tecnologías educativas.
- El establecimiento de un singular proponente de integración.
- El establecimiento de una *LD&E* para líderes civiles.

La devoción duradera al aprendizaje continuo.

El establecimiento de una cultura en el Ejército que compromete a líderes del Ejército al aprendizaje continuo es un aspecto normalmente no explorado de la formación de líderes. Este proceso tiene normas, evaluación y herramientas de retroalimentación así como una programación de autoformación. La inculcación de este aprendizaje debe ocurrir en una esfera organizacional de apoyo que respaldará los fracasos honestos y legítimos proveyendo estímulos.

El aprendizaje continuo es un medio para la formación de líderes futuros y la creación de pensadores críticos que pueden pensar y aprender más rápidamente para dominar a los adversarios en operaciones futuras. El Ejército está modernizando el *FM 22-100, Army Leadership* (Manual de Campaña 22-100, Liderazgo del Ejército) para la incorporar este aprendizaje, la autoformación, ética de servicio, el mentorazgo y la ética del combatiente.⁸ Mediante la revisión de la base doctrinal, el Ejército puede desarrollar, programar y ejecutar acciones para normalizar e institucionalizar la formación de líderes.

Asimismo, el Ejército puede sincronizar y modernizar la política de liderazgo, adiestramiento del Ejército y la doctrina operacional. Después del establecimiento del fundamento doctrinal y la modernización de la política, el Ejército debe incorporar y sincronizar la doctrina y requerimientos operacionales para facilitar la ejecución del proceso *LD*. Un ejemplo es la revisión del folleto *U.S. Department of the Army (DA) Pamphlet 600-3, Comissioned Officer Development and Career Management* (Folleto 600-3 del Departamento del Ejército de los EE.UU., la formación y guía profesional de oficiales), en donde la revisada cronología de tiempos permite una experiencia de competencia más

organizacional y un sistema educativo para apoyarla.⁹

El Ejército avanza en cuanto al refuerzo de la doctrina de liderazgo en formas operacionales y estratégicas. Un ejemplo es la integración de la doctrina en cursos tales como el Curso Pre-Mando y el Curso de Adiestramiento para Generales de Brigada. El Ejército debe medir todos los aspectos de liderazgo para facilitar la cuantificación de un liderazgo eficaz. La doctrina debe ser parte de todas las actividades profesionales. En un Ejército basado en doctrina, suelen emplear normas comunes como las medidas de eficacia de líderes. En cada oportunidad educativa y de adiestramiento, el Ejército debe promulgar la doctrina de liderazgo en discusiones, evaluaciones basadas en normas y en ejercicios de simulación. Todos líderes deben recibir una actualización periódica de adiestramiento y educación de liderazgo.

La dedicación al aprendizaje continuo requerirá que analicemos nuevamente la duración de la carrera. La FT convalidó la idea de que la profesión castrense es complicada. Para dominar esta complejidad los soldados necesitan una oportunidad más amplia para autocapacitarse. La FT descubrió un límite de tiempo en la realización de todas las tareas de *LD* en una carrera de 20 años.¹⁰ El período de tiempo que se le otorga para cumplir estas tareas ha sido un fuente de disputa. El modelo actual es demasiado restrictivo y, por ende negativo. Mediante la modificación de los requerimientos de la carrera, las expectativas del consejo de cadencia y el incremento de la duración de carreras de 20 a 30 años, los profesionales del Ejército pueden establecer un equilibrio correcto entre las tres competencias.

Un factor clave en la formación de líderes es la retroalimentación. La retroalimentación provee a líderes de todos niveles una información valiosa para llevar a cabo las modificaciones profesionales. Proporciona los medios para la medición del éxito. La FT recomendó la plena implementación de un programa de evaluación y retroalimentación por todas partes de los ámbitos operacionales e institucionales. A cualquier nivel y posición, la retroalimentación es crucial para el crecimiento. Durante el análisis e investigación de estudios anteriores, la FT descubrió que el sistema de retroalimentación de la profesión no es adecuado.¹¹ La mayor parte de líderes solamente reciben una retroalimentación formal de superiores en la forma de evaluación, pero muchos líderes exitosos emplean un sistema que solicita las opiniones de todas las fuentes (subordinados, colegas y superiores) y que no se vincula necesariamente a las evaluaciones. Debemos formalizar en su forma más amplia esta práctica en el Ejército.

Los valiosos recursos descubiertos tanto en obras literarias antiguas como actuales son marcas incon-

fundibles de programas profesionales. La FT sostiene que es necesario mantener y continuar la modificación de la lista de lecturas de Schoomaker.¹² El acceso al conocimiento y oportunidades de aprendizaje son aspectos importantes de la autoformación. Una lista comprensiva de lecturas, aprobadas por el mentor y entrenador principal del Ejército, establece el comportamiento exigido a todos los profesionales de hoy en día, documenta lo que se conceptualiza como conocimiento importante y provee los medios para conseguirlo. El empleo continuo de listas de lecturas como guía de estudio es un modo económico para el apoyo de la formación profesional.

El aprendizaje continuo no está definido solamente por listas, políticas, ni doctrina, sino por la actitud con respecto a nuestra profesión. Si nos comprometemos a la profesión castrense, al mejoramiento de nuestra capacidad de servir la Patria y perfeccionar el proceso de formación de líderes, este tipo de aprendizaje se constituirá en nuestro modo de vida.

La provisión de fondos para sacar provecho de los grandes beneficios mediante la realización de las recomendaciones de ATLDP. El Ejército debe modificar su doctrina, política y programas de recursos que respaldan esta recomendación. Sin una selección apropiada de recursos, no se realizarán las oportunidades de gran valor para el establecimiento de experiencias conjuntas y especificadas por servicios.

La FT convalidó las conclusiones de la Fase IV del ATLDP. Recomendó la provisión de fondos para sacar provecho del sistema vigente de la LD&E para el mantenimiento de las capacidades actuales y su modernización en el futuro. La FT analizó el espectro total de requerimientos y propuso acciones a corto y medio plazo.

A corto plazo, el proceso de Enfoque Sistemático para el Adiestramiento del Ejército (SAT) debe ser reestructurado. Esta conclusión se basa en los requerimientos generados por los requerimientos cambiantes de JIIM y COE y la Transformación del Ejército. La reestructuración debe aprovechar la tecnología que facilita la colaboración con la esfera profesional mientras que racionaliza los procedimientos para la realización de los cambios importantes en los sistemas de adiestramiento y educación que afectan la presentación, contenido y resultados educativos.

El Ejército debe desarrollar y mantener una serie de escenarios comunes. La utilización ineficaz de una variedad de escenarios sin supervisión y establecimiento de normas aumenta el peligro de no tener líderes preparados. La aplicación de recursos para desarrollar, presentar, distribuir y mantener una serie de escenarios comunes elimina la mayor parte de los problemas de estandarización, permite más flexibilidad de tareas

individuales después del adiestramiento y respalda el concepto de modularidad así como también promueve la tarea conocida [en inglés] como “plug and play” a través de la realización de múltiples tareas entre organizaciones mediante los niveles establecidos de conocimiento. Por este sentido práctico, la estandarización evitará un nuevo comienzo para cada materia de estudio, aumentará la capacidad de colaboración y la eficacia de base de datos así como incorporará ambientes activos, virtuales y constructivos de adiestramiento.

Asimismo, debemos continuar el apoyo del Programa de Evaluación y Retroalimentación del Ejército más allá del nivel experimental. Este programa crucial se aprovechará de la pericia de líderes y proporcionará retroalimentación para la formación de los mismos. Un defecto que llama la atención en aprovechar los datos para la formación de líderes ha sido la despreocupación institucional del inmenso depósito de información

El aprendizaje continuo no está definido solamente por listas, políticas, ni doctrina, sino por la actitud con respecto a nuestra profesión. Si nos comprometemos a la profesión castrense, al mejoramiento de nuestra capacidad de servir la Patria y perfeccionar el proceso de formación de líderes, este tipo de aprendizaje se constituirá en nuestro modo de vida.

que proviene de colegas y subordinados. Los sistemas actuales de retroalimentación se concentran en un análisis descendente, pero los comandantes exitosos explotan fuentes de información que provienen de colegas y subordinados. La investigación demuestra que el Ejército se beneficiaría mucho de un proceso total estándar de evaluación y retroalimentación.

A mediano plazo, debemos nuevamente diseñar los procesos actuales de apoyo, la provisión de fondos para la educación y el adiestramiento del Ejército para reforzar una transformación rápida (6 a 12 meses) en el adiestramiento y educación y para la creación de sistemas más ágiles y sensibles por medio de ajustar o sustituir el Sistema de Requerimientos y Provisión para el Adiestramiento del Ejército (ATRRS) y el Adiestramiento de Asistencia de Seguridad (SAT)

automatizado. A cronología y los puntos de decisión en la Revista de Decisiones para la Tripulación de la Estructura y el Panel para la Arbitración de Fuentes de Adiestramiento son dos ejemplos que necesitan una modernización amplia. La reducción de tiempo sin abandonar la estructura de mando es posible.

Asimismo, se requiere la revisión del desarrollo e implementación de cursos de estudio basados en el proceso de *SAT*. Debemos proveer fondos para la asignación de personal para así desarrollar el adiestramiento y currículo así como proporcionar elaboradores de adiestramiento y currículo proveídos de las tecnologías más actuales. La transformación de autorizaciones y una apropiada distribución de empleados civiles o contratistas son soluciones posibles. Una transformación eficiente e innovadora de la asignación de personal y su regreso luego a la fuerza operacional reducirán los gastos.

El desarrollo y modernización de los sistemas educativos y la presentación de adiestramientos requieren una evaluación más amplia. Debemos proveer la

Debemos destinar a líderes con muchas experiencias a los centros de adiestramiento de combate y a desempeños de desarrollo de doctrina y adiestramiento. Son enormes las implicancias de sacar provecho de experiencias pertinentes y actuales para la capacitación de una asimilación más rápida de lecciones aprendidas.

financiación para iniciar esta tarea importante e incluir los requerimientos operacionales, *reachback* y para satisfacer el aprendizaje de toda la vida. El primer paso para remediar las reales o percibidas deficiencias es iniciar una evaluación analítica de requerimientos. Los siguientes pasos son: el diseño de remedios basado en los requerimientos, su desarrollo por medio de una variedad de presentaciones y el entrenamiento para su implementación en cada competencia. Una financiación adecuada apoyará en la sincronización del Sistema de Conocimiento de Mando de Combate con la transformación de materias de estudio que capacita *reachback* desde el campo. La provisión de fondos para programas de gran rendimiento establecerá las condiciones de revisión, revitalización y el desarrollo de programas correctos en buena hora para apoyar la formación de líderes actuales y futuros.

La modificación del contenido, presentación y cadencia de la *LD&E*. El objetivo final de la FT es la transformación del contenido, presentación y cadencia del sistema educativo del Ejército en algo compatible con, aplicable a y que apoya los actuales y futuros requerimientos operacionales. La retroalimentación de los comandantes en el campo, estudiantes, lecciones aprendidas y análisis demostró que el ambiente operacional se transforma tan rápidamente que el valor de la experiencia adquirida en las aulas y unidades puede ser efímero. Los soldados deben saber qué hacer y cómo hacerlo.

No intentamos establecer de manera inflexible cómo hacer las cosas sino describir la norma “correcta” y fortalecer la experiencia antes de que sea necesaria. Los profesionales del Ejército deben poder acceder los conocimientos pertinentes para establecer las condiciones para lograr el éxito en sus destinos actuales y la expansión de sus bases de conocimiento general para apoyar en el fortalecimiento de experiencias. La FT analizó el sistema educativo para evaluar si apoyaba un Ejército en guerra mientras que preparaba a líderes para el futuro. Algunas de las lecciones aprendidas de las operaciones actuales así como la necesidad de inculcar una educación conjunta apropiada mediante el proceso institucional indicaron que existían deficiencias. Se descubrió una de estas cuando la FT examinó cómo la competencia institucional apoyaba a líderes en la formación de habilidades conocimiento cultural e idiomas. Un programa comprensivo no fue disponible para todos que lo necesitaban, a menos que pudieran asistir el Instituto de Idiomas del Departamento de Defensa, o la Escuela de Estudios Posgraduados. Los párrafos siguientes abordan estas deficiencias.

Asegurar el contenido relevante. La FT recomendó la continuación de integrar observadores del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (*CALL*) en unidades desplegadas y alentó el suministro de lecciones aprendidas por las unidades como ya establecido en *Army Regulation 11-33, Army Lessons Learned Program: System Development and Application* (Reglamento del Ejército 11-33, Programa de lecciones aprendidas del Ejército: El desarrollo y aplicación del sistema).¹³ El *CALL* proporciona información de gran valor para la dirección del adiestramiento, educación y preparación para el combate e impulsa las modificaciones en el currículo en la mayoría de las instituciones. A medida que continuamos la integración de las modificaciones que resultan de experiencias en el campo, asimismo debemos desarrollar el apropiado entrenamiento y educación conjunto basado en una evaluación analítica de requerimientos que afirma un proceso basado en normas que considera el entero sistema.

Debemos destinar a líderes con muchas experiencias

a los centros de adiestramiento de combate y a desempeños de desarrollo de doctrina y adiestramiento. Son enormes las implicancias de sacar provecho de experiencias pertinentes y actuales para la capacitación de una asimilación más rápida de lecciones aprendidas. ¿Quién podría mejor articular las tácticas, técnicas y procedimientos que aquéllos que ya tienen experiencia?

Sin embargo, hay un aviso. Las instituciones de educación superiores deben reconocer las deficiencias de conocimiento basado solamente en experiencias y deben abordarlas. Cada persona tiene una perspectiva diferente. Depende de la posición, experiencia y responsabilidades del líder. Cada perspectiva es sólo una visión de una situación. El dominio institucional debe llenar las brechas de las distintas perspectivas.

Debemos establecer becarios para líderes seleccionados en las agencias que permitirá un análisis estrecho de doctrina, organización, adiestramiento, material, liderazgo, educación, personal e instalaciones del Ejército (*DOTMLPF*). Estas experiencias formarán un mejor entendimiento de las relaciones entre los sectores institucionales, organizacionales y de autoformación que desenmascararán las redundancias, promoverán la integración y sincronizarán la asignación de recursos y enfocarán los esfuerzos en los requerimientos pertinentes. Como resultado, beneficiarán nuestros sistemas educativos. Las escuelas y centros educativos tendrán el acceso a expertos de la integración y administración de *DOTMLPF* desde todas partes del Ejército. A su vez, se aumentará la relevancia del contenido actual y previsto de la educación y adiestramiento. Al asignar un valor académico Al reconocer como válida la educación militar recibida el Ejército a entrenar más soldados sin incurrir en gastos adicionales para el adiestramiento.

Debemos asegurar la calidad de todos los programas educativos y de adiestramiento del Ejército. La FT no recomendó el establecimiento de otra agencia de inspección sino el mejoramiento de la que ya tenemos. La habilitación de enseñanza por medio de control de calidad proporciona un mecanismo de retroalimentación que vincula los sistemas de apoyo a los de ejecución para la identificación de deficiencias en la provisión de recursos para el desarrollo, entrega y mantenimiento del contenido.

La transición de un programa *LD* principalmente enfocado en el arma de servicio a un programa basado en funciones para permitir el desarrollo de armas combinadas y aptitudes conjuntas es una propuesta controversial. La formación de líderes basada en sus armas individuales ha funcionado bien en el Ejército. A medida que evolucionamos hacia fuerzas conjuntas, expedicionarias, estabilizadas y modulares, la metodología enfocada en armas individuales limita los resulta-

dos educativos por causa del contenido restringido. Un contenido enfocado en armas, mientras que es suficiente para mantener las capacidades centrales del Ejército, no es suficientemente robusta para abordar los requisitos de los complejos ambientes operacionales del futuro.

La transformación a una formación de líderes basada en funciones unifica los medios y requerimientos en un programa eficaz que se diseña para sacar provecho del ambiente y contexto de una fuerza modular, estabilizada de tipo *JJIM*. Una posible agrupación funcional debe incluir las funciones de maniobra, fuegos, redes de apoyo y logística; e inteligencia, observación y explo-

Debemos establecer becarios para líderes seleccionados en las agencias que permitirá un análisis estrecho de doctrina, organización, adiestramiento, material, liderazgo, educación, personal e instalaciones del Ejército.

ración. Cada arma puede alinearse con las apropiadas áreas funcionales y hallar sinergia y eficacia.

Los programas basados en funciones del desarrollo en el ambiente institucional permiten una flexibilidad más amplia a la fuerza en términos de *reachback*, ritmo operativo y entrega mientras que mantienen la aptitud en capacidades de combate terrestre. El Centro de Administración Logística del Ejército se organiza algo por el estilo de las armas de logística que integran sus funciones. Mediante la combinación de los aspectos comunes de funcionalidad logística, Fuerte Lee, Fuerte Eustis y el Campo de Pruebas Aberdeen eliminaron la superfluidad mientras que mantienen sus capacidades centrales en su contenido. Mientras que el mejoramiento de contenido resuelva un aspecto de la recomendación, el ritmo operativo y entrega son igualmente importantes.

Ejecutar la entrega apropiada y revisar el ritmo operativo. Debemos desarrollar y ejecutar unos programas de instrucción de movilización (*MOBPOI*) donde se necesitan. En tiempo de guerra, los requerimientos para las fuerzas ponen a prueba las capacidades desarrolladas en tiempo de paz. Los *MOBPOI* son versiones normalmente abreviadas de programas de instrucción existentes y ayudan a los proveedores de fuerzas con un horario alternativo para satisfacer la demanda. Los *MOBPOI* actuales deben ser modernizados. Los sistemas educativos que son bajo revisión también

necesitarán el desarrollo de un *MOBPOI* adjunta. Asimismo, en tiempo de guerra, el Ejército debe separar el adiestramiento y educación del proceso de ascensos en grado para no castigar inadvertidamente a los soldados. Sin esta separación, los ascensos en grado pueden ser afectados por la duración de operaciones. Los efectos de segundo y tercer orden pueden presentarse como asuntos relacionados a la calidad de vida y de retención.

Una medida para modificar la entrega sería continuar la contratación del adiestramiento técnico cuando sea apropiada. Las series de habilidades muy técnicas se prestan a industrias civiles. Las industrias que suministran equipamiento y tecnologías que requieren el adiestramiento avanzado también pueden proporcionar este adiestramiento. Es rentable emplear el conjunto de conocimientos del sector privado para lograr las metas educativas y de adiestramiento. Sin embargo, no se recomienda contratar el entrenamiento de capacidades centrales. Un ejemplo llamativo para la transferencia al sector industrial es el adiestramiento de mantenimiento. El sector industrial debe proporcionar su propio programa de adiestramiento para mantener su capacidad. El Ejército sacará provecho de la transferencia de los costos de asociados con mantener el conjunto de conocimientos al sector industrial y evitará los gastos de mantenimiento e inversiones de infraestructura. La contratación transfiere las cargas de recursos al sector industrial e impulsa el desarrollo de métodos alternativos de entrega y ritmo operativo para maximizar el aprendizaje a distancia para apoyar la fuerza, no sólo la experiencia educativa. Hacer estos puede ser rentable en términos de tiempo y la oportunidad de participar.

Nuestros métodos de entrega actuales faltan la flexibilidad para cumplir con los requerimientos cambiantes de un Ejército en guerra. Alejarse de medidas anticuadas, los métodos institucionales y el ritmo operativo secuencial del contenido es un aspecto de esta revisión. Emplear medidas de evaluación sofisticadas para medir el dominio del contenido sin asistir el adiestramiento residente es un método más relevante. Debemos proporcionar a los estudiantes que asisten un curso de estudio residente una opción de demostrar su dominio del contenido antes de asistir cualquier bloque de instrucción, y después de demostrar su dominio, debemos proporcionarle otras oportunidades por medio del aprendizaje a distancia.

La explotación de las tecnologías de aprendizaje. La formación de líderes es un proceso deliberado, continuo, secuencial y progresivo en los tres dominios, y no tiene ningún estado final programado. También, evoluciona la formación de líderes basada en nuevo aprendizaje y debe optimizar las tecnologías de apren-

dizaje más modernas y las mejoras prácticas para incluir cualquier desafío u oportunidad en el futuro. El Ejército ya no puede depender de métodos que requieren mucho tiempo y que no responden a las situaciones que cambian rápidamente. Los requerimientos asociados con tener una gran parte de la fuerza continuamente desplegada no permiten una ausencia prolongada de operaciones.

Nunca ha sido más importante desarrollar nuevas metodologías de educación para adiestrar a la fuerza. Las tecnologías de aprendizaje son multiplicadores de combate. Deben incluir un análisis con respecto a cómo se aprende y cómo se facilita este aprendizaje. Nuestros líderes deben aprender cómo usar la tecnología de información para automatizar los antiguos procesos de la toma de decisiones, fomentar el pensamiento innovador. Ahora es un requisito formar sistemas que proporcionan el acceso más amplio al aprendizaje adaptado para individuos y grupos.

Las medidas de entrega de tecnología avanzada y planes bien desarrollados para la recolección de datos crearán las condiciones para lograr el éxito. Reconsiderar los medios más eficaces de optimizar las oportunidades educativas a través de la introducción de nuevas tecnologías proporcionará el apoyo crucial que requiere un Ejército expedicionario. La fuerza de tarea consideró a la tecnología como un habilitador de tres formas: requerimientos de la dimensión humana que dirigen el aprendizaje avanzado, los métodos técnicos virtuales y constructivos y las tecnologías que permiten el acceso más amplio al conjunto de conocimientos.

Debemos coordinar con la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada del Departamento de Defensa y otras instituciones para investigar los futuros requerimientos de liderazgo y *LD*, avances en la tecnología de aprendizaje y nuevos métodos de aprendizaje. Debemos incorporar la investigación y desarrollo de psicología cognitiva y educativa en el plan de investigación *LD&E* y asignar los recursos para apoyar la investigación y desarrollo de tecnologías que aumentan el nivel de rendimiento.

El Ejército debe incorporar simulaciones en la *LD&E*, donde sea apropiadas; desarrollar y adaptar las simulaciones para el empleo institucional y autoformación; y presentar las experiencias de los Centros de Adiestramiento de Combate (*CTC*) en el aula. Asimismo, debemos desarrollar los sistemas electrónicos *Army Knowledge Online* (Conjunto de Conocimientos del Ejército en la Red Cibernética) y *Battle Command Knowledge System* (Sistema de Conocimientos para el Mando en el Combate) para establecer vínculos entre individuos y las distintas comunidades profesionales así como las lecciones

aprendidas. Debemos delinear las responsabilidades y requerimientos de recursos entre las instalaciones, unidades e individuos que proporcionan los vínculos a los sistemas de aprendizaje en nuestra área. Debemos asegurar que las especificaciones de diseño para los proyectos de infraestructura incluyen los habilitadores de conocimiento y aprendizaje que facilitan el acceso.

Establecer un singular proponente de integración. Debemos establecer un singular proponente de integración para el liderazgo tanto militar como civil en el Ejército y la formación de líderes para fortalecer la eficacia de políticas y programas de liderazgo. Líderes estratégicos requieren un sistema de administración de personal que combina una preparación operacional con experiencias formativas. Un proponente de integración es más apropiado para el desarrollo e incorporación de la estrategia del ciclo vital de cualquier líder en el más amplio contexto del *COE* y para ayudar la integración de la formación de líderes en el Ejército, Departamento de Defensa y el Gobierno. Un singular proponente al nivel del Departamento del Ejército parece corresponder con el G3 del Departamento del Ejército. La integración incluiría transferir el peso de la responsabilidad de *LD* y política de liderazgo sobre el proponente preferido por el Departamento del Ejército.

Asimismo, debemos—

- Sincronizar el *Army Regulation 600-100, Army Leadership* (Reglamento del Ejército 600-100, Liderazgo del Ejército); *DA Pamphlet (Pam) 350-58, Leader Development for America's Army* (Folleto del Departamento del Ejército 350-58, La formación de líderes para el Ejército de los EE.UU.); *DA Pam 600-3, Commissioned Officer Development and Career Management* (Folleto del Departamento del Ejército 600-3, La formación de oficiales y guía profesional) y el *FM 6-22, Army Leadership* (Manual de Campaña 6-22, Liderazgo del Ejército).¹⁴

- Nombrar el comandante general de *TRADOC* como el agente principal del Ejército para la formación entera de líderes del Ejército.

- Mejorar la eficacia y eficiencia del liderazgo del Ejército y políticas *LD* por medio de la revisión de publicaciones y la modernización de procedimientos.

- Implementar el Sistema de Administración de Personal Oficial (*OPMS*) III o un sistema parecido por todas partes de la fuerza para la capacitación de un singular programa de educación de oficiales.

El establecimiento de la *LD&E* para líderes civiles. Cualquier análisis de la formación de líderes en la soldadesca no será completo sin un análisis

igualmente detallado de la plantilla civil. El Ejército debe establecer un sistema *LD* para líderes civiles que parece el de la fuerza militar.

Un programa singular, inclusivo y integrado de *LD&E* del Ejército, basado en su función y organización y diseñado para la creación de experiencias formativas compartidas y combinadas con el objetivo de formar equipos, es crucial para que sistemas estratégicas eficaces que intercambian componentes apoyen el Ejército en guerra. Esta integración debe—

- Recargar la responsabilidad de formación de líderes civiles sobre el G3 en vez del G1 y nombrar el comandante general de *TRADOC* como el agente principal para la educación de todo personal civil. El comandante general debe encargar responsabilidades y proveer fondos a la plantilla civil también.

- Identificar las capacidades civiles del Ejército para apoyar la listeza e integrarlas en el adiestramiento basado en capacidades, cursos de estudio y escuelas.

- Establecer para el personal civil del Ejército un tipo de sistema de cuentas para mantener control del entrenamiento, transporte, visitas hospitalarias y separación.

- Desarrollar e implementar mecanismos integrados de responsabilidad individual, organizacional e institucional para asociar la educación profesional y personal a la formación. El Ejército debe integrar la plantilla civil del Ejército en un programa total de evaluación y retroalimentación y combinar programas de capacitación profesional con campos profesionales en las FF.AA., en su caso.

La gestión descentralizada de la plantilla civil debe ser revisada. Los aspectos de desarrollo de esta administración no están conectados unos a otros desaprovechando las posibilidades y recompensando a los mediocres. En el mejor de los casos, la identificación de los requerimientos para el entrenamiento y formación no es muy sistemática. En el peor de los casos, no existe.

Los mecanismos existen (o están en el proceso de desarrollo) que permiten a los administradores de personal pronosticar los índices de cambios de personal y desequilibrios en el nivel de aptitudes resultantes de las pérdidas previstas. Estos mecanismos serían útiles en el diseño e implementación de un sistema educativo civil y en el pronóstico de los requerimientos específicos del currículo de estudio. Dado que la edad media de la plantilla civil del Ejército es de 48 años, sabemos que el mismo invertirá mucho tiempo y recursos en reclutar personal y en formar la fuerza futura durante la próxima década.¹⁵ Los instrumentos

para pronosticar deben ser capaces de cuantificar las necesidades.

Los cambios a la serie de regulaciones civiles deben incluir mapas de desarrollo personal de forma parecida a aquellos en el Folleto del Departamento del Ejército 600-3.¹⁶ Se integró la plantilla civil en el sistema proponente a fines de la década de los 80 y a principios de la década de los 90 con mayor o menor éxito. Algunos campos profesionales, tal como el del transporte, activamente integraron civiles en su planeamiento, entrenamiento y formación. Gran parte de otros están integrados totalmente por civiles (por ejemplo, oficinas de personal civil) y debe incluirse en cualquier acción e iniciativa en los cuales los administradores de la formación profesional incorporan en el sistema proponente.

Es crucial la incorporación de este concepto de plantilla civil. El concepto se basa en la gestación central de supervisores y líderes de niveles *GS-12* a *GS-15*. Su modelo es el Sistema de Administración de Personal Oficial (*OPMS*) que incluye asignaciones administra-

das, una movilidad y finalización obligatoria de entrenamiento secuencial y progresivo para ser ascendido.

El Ejército debe integrar el entrenamiento y la educación civil en el sistema *LD* de componentes activos (en su caso) e incorporar a líderes civiles y contratistas en entrenamientos diseñados para oficiales de niveles intermedios y superiores que se concentran en el planeamiento estratégico y preparación de despliegue. Los sistemas de apoyo de adiestramiento requieren una renovación continua, pero no existe ningún medio para efectuar un cómputo de entrenamientos ofrecidos o cumplidos por el personal civil. Existe un mecanismo pero, debido a que la presentación del entrenamiento es descentralizada, los comandantes pueden escoger cuando usarlo. Se necesita integrar el entrenamiento civil en un sistema obligatorio. El contenido, la presentación y cadencia del entrenamiento no están sincronizados con los requerimientos de personal. Un sistema enfocado en el proceso de entrenamiento-selección-ascenso resolvería el problema. **MR**

NOTAS

1. *U.S. Army Field Manual (FM) 7-0, Training the Force* (Manual de Campaña del Ejército de los EE.UU. 7-0, El Adiestramiento de la Fuerza) (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno (GPO), octubre de 2002).

2. El General Creighton Abrams, hijo, mencionado en el artículo del General Peter J. Schoomaker, Jefe de EM del Ejército, "Arrival Message," agosto de 2003, en la Red: www.army.mil/leaders/csa/messages/1aug03.htm, accedida el 1º de febrero de 2005.

3. *Ibid.*

4. Las amenazas destacadas por el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de los EE.UU. (*TRADOC*) resultan en respuestas divididas a la petición de información de *FT LD&E* con respecto a los actuales cambios en el ambiente operacional, diciembre de 2003.

5. El *TRADOC* tiene fondos para solventar 78% de sus requerimientos de personal del Año Fiscal 2004 y 78% de sus requerimientos de personal del Año Fiscal 2005. *TRADOC* tiene fondos para solventar 75% de sus requerimientos convalidados del Año Fiscal 2004. El Jefe Suplente de EM para Operaciones, Adiestramiento y Recursos de *TRADOC*, informe oral a la *FT LD&E*, octubre de 2003.

6. El Informe de la *FT LD&E*, diciembre de 2003.

7. El Informe de la *FT LD&E*, noviembre de 2003.

8. El *FM 22-100, Army Leadership* (Manual de Campaña 22-100, Liderazgo del Ejército) (Washington, DC: GPO, agosto de 1999).

9. *U.S. Department of the Army (DA) Pamphlet (Pam) 600-3, Commissioned Officer Development and Career Management* (Folleto del Departamento del Ejército de los EE.UU. 600-3, La formación y guía profesional de oficiales) (Washington, DC: GPO, 1 de octubre de 1998).

10. La opinión del consejo de *LD&E*. Recomendaciones adicionales para sistemas de plena evaluación y retroalimentación se originaron de investigaciones de materia de referencia realizadas por equipos de oficiales de la *FT LD&E*, octubre de 2003.

11. *Ibid.*

12. Schoomaker, "The U.S. Army Chief of Staff's Professional Reading List," en la Red: www.army.mil/cmh/reference/CSAList/CSAList.htm, accedido el 11 de febrero de 2005.

13. *U.S. Army Regulation (AR) 11-33, Army Lessons Learned Program: Systems Development and Application* (Reglamento del Ejército de los EE.UU. 11-33, Programa de lecciones aprendidas del Ejército: Desarrollo y aplicación de sistemas) (Washington, DC: GPO, 10 de octubre de 1989).

14. *AR 600-100, Army Leadership* (Reglamento de Ejército 600-100, El Liderazgo del Ejército) (Washington, DC: GPO, 17 de septiembre de 1993); *DA Pam 350-58, Leader Development for America's Army* (Folleto del Departamento del Ejército de los EE.UU. 350-58, La formación de líderes para el Ejército de los EE.UU.) (Washington, DC: GPO, 13 de octubre de 1994); *DA Pam 600-3; FM 6-22, Army Leadership* (Folleto del Departamento del Ejército de los EE.UU. 600-3; Reglamento del Ejército 6-22, El Liderazgo del Ejército) (Washington, DC: GPO, junio de 1999).

15. La Oficina de la Administración de Personal de los EE.UU. (Office of Personnel Management), "Federal Employment Statistics," red cibernética www.opm.gov/feddata/, accedido el 2 de febrero de 2005. Las estadísticas indican una reducción continua de números y porcentajes de la plantilla de 40 años de edad o menos. En 1998, fue 29 por ciento. En 2000, fue 27 por ciento. En 2002, fue 26 por ciento.

16. El Folleto del Departamento del Ejército de los EE.UU. 600-3.

El General de Brigada James Tetsuo Hirai, Ejército de los EE.UU., es comandante general del Ejército de los EE.UU. en Alaska, y Subcomandante del Comando de EE.UU. en Alaska. Recibió su licenciatura de la Universidad de Hawai y su Maestría de la Universidad Estatal Troy. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU. (CONUS), Hawai y Europa.

El Coronel (Retirado) Kim L. Summers, Ejército de los EE.UU. es el director del Centro de la Táctica del Ejército, en la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de los EE.UU. (CGSC), Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió su licenciatura de la Universidad de Nebraska, su Maestría de la Universidad de Colorado y es egresado de CGSC. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en CONUS, Europa y Corea.